



© StudioProX-AdobeStock

LIGHTS - Eco/Geopolitics

Le rôle des marques en temps de crise

ESCP Impact Paper No.2024-70-EN

Julien SCHMITT & Marina THIÉBAULT
ESCP Business School

David ALCAUD
Square Management Research Center

ESCP RESEARCH INSTITUTE OF MANAGEMENT (ERIM)

[Le rôle des marques en temps de crise

Julien Schmitt*
Marina Thiébault**
David Alcaud***

ESCP Business School

Abstract

Il est généralement considéré que les périodes de turbulence détournent l'attention des consommateurs des préoccupations vues comme superficielles telles que les marques et la consommation de luxe. La recherche révèle cependant de manière paradoxale que les marques bien établies peuvent servir de piliers de stabilité pendant les périodes d'incertitude. Pour explorer ce paradoxe, nous puisons dans la littérature existante afin de démontrer comment les efforts marketing déployés par les marques établies aident non seulement les individus à naviguer à travers l'incertitude, mais dirigent également leur attention vers des questions sociétales fondamentales souvent négligées en temps de crise.

Mots clés: Marques, Crise, Développement durable

* Associate professor, ESCP Business School

**Phd candidate, ESCP Business School

*** Square Management Research Center

ESCP Impact Papers are in draft form. This paper is circulated for the purposes of comment and discussion only. Hence, it does not preclude simultaneous or subsequent publication elsewhere. ESCP Impact Papers are not refereed. The form and content of papers are the responsibility of individual authors. ESCP Business School does not bear any responsibility for the views expressed in the articles. Copyright for the paper is held by the individual authors.

Le Rôle des Marques en Temps de Crise

Introduction

Tout au long de son histoire, l'Europe a subi de nombreuses périodes de crise, que ce soit des bouleversements politiques, des crises économiques ou encore des troubles sociaux. Plus récemment, le XXI^e siècle a vu l'Europe faire face à une vague d'événements tragiques : crise des réfugiés de 2015, pandémie de COVID-19, résurgence de conflits géopolitiques ... (Wernli et al., 2023). Paradoxalement, ces moments éprouvants révèlent le rôle souvent sous-estimé mais essentiel des marques établies, définies comme celles qui ont construit une notoriété et une confiance claire dans l'esprit des consommateurs (Muthukrishnan et al. 2009), qui peuvent devenir des forces de stabilité en période de crise. Pendant la Seconde Guerre mondiale par exemple, General Motors et Ford ont transformé leurs usines pour produire des tanks, des projectiles et des bombardiers. Plus récemment, durant la crise du Covid-19, de nombreuses marques ont activement participé à la lutte contre la pandémie. L'équipementier sportif Bauer a suspendu ses lignes de production pour fabriquer des visières de protection à destination des professionnels de santé ; des géants de la mode tels que H&M, Gap et Zara ont confectionné des masques et des blouses médicales ; la distillerie Pur Vodka a produit du gel hydro-alcoolique ; enfin, Playmobil a exploité son savoir-faire pour créer le premier masque naso-buccal réutilisable.

Le rôle des marques s'étend cependant bien au-delà de la production d'équipement. Cet article passe en revue la recherche antérieure pour montrer comment les multiples dimensions de ce rôle : renforcer la confiance et rassurer les consommateurs, stabiliser le marché, innover et s'adapter aux nouvelles tendances, contribuer aux politiques de durabilité, et prendre position sur des enjeux politiques. Ce faisant, nous étudions particulièrement le rôle des marques de luxe et la façon dont elles peuvent incarner la résilience, contribuer à la préservation du patrimoine, soutenir des actions philanthropiques et enfin, agir comme des acteurs de *soft power* sur la scène diplomatique internationale.

Le rôle des marques établies lors des périodes de turbulence

Contribuer à la confiance des consommateurs et à la sécurité ontologique

Les périodes de turbulence engendrent des niveaux élevés d'insécurité perçue, pouvant être composée de menaces économiques, environnementales ou professionnelles, ainsi que par la restructuration des institutions sociales classiques. Cela conduit à une insécurité ontologique, définie comme l'incapacité d'un individu à maintenir un sentiment de continuité face aux événements de sa vie (Campbell et al., 2020). Face à cette réalité, certaines marques établies ont réussi à consolider la confiance de leurs consommateurs, renforcée par des décennies d'engagement à fournir une qualité et des valeurs constantes (Smit et al., 2007). Lorsque les consommateurs établissent des connexions profondes et solides avec ces marques, celles-ci deviennent des sources essentielles de gratification, renforçant la confiance en soi et œuvrant à l'interprétation du sens de la vie (Tian & Belk, 2006). La recherche en culture de consommation montre que les individus désirent un bien en partie pour sa capacité symbolique à exprimer un statut social ou à construire et maintenir une identité personnelle. Ainsi, en temps de crise, les marques établies peuvent agir comme des phares de stabilité, les consommateurs ayant tendance à se rapprocher des objets et symboles familiers auxquels ils font confiance. Ce capital confiance fonctionne

comme un tampon psychologique contre l'incertitude, donnant aux consommateurs le pouvoir de prendre des décisions d'achat avec plus de conviction.

Ramener l'équilibre sur le marché

Que ce soit sous forme de changements dans l'intensité concurrentielle, de perturbations du marché ou de discontinuités technologiques (Chung & Low, 2017), les crises accroissent la fréquence et l'imprévisibilité des mouvements sur les marchés. Les marques établies ont acquis une plus grande résistance à la turbulence du marché grâce à des facteurs tels qu'une plus grande fidélité des consommateurs, une différenciation plus claire, une agilité innovante ou une supériorité de la chaîne de valeur (Rego et al., 2022). Alors que les marques émergentes peuvent avoir du mal à s'imposer au milieu de l'incertitude, les marques établies tirent parti de leur réputation, de leurs ressources, de leur connexion avec les consommateurs et de leur connaissance institutionnelle pour maintenir leur avantage concurrentiel. Par conséquent, la présence de marques établies sur un marché national ou régional peut contribuer à stabiliser les systèmes économiques en période de turbulence. En assurant un flux régulier de biens et de services, les marques établies réduisent la volatilité du marché, atténuant ainsi l'impact des chocs économiques.

S'adapter à travers l'innovation

Les périodes de turbulence, bien qu'elles représentent des risques importants pour la survie de nombreux acteurs économiques, peuvent également constituer des opportunités pour l'innovation. En effet, dans les moments difficiles, les marques cherchent à faire preuve de résilience en cherchant à s'adapter aux nouvelles conditions du marché ou en générant de nouvelles opportunités (Eggers, 2020). Elles doivent alors se réinventer pour être en phase avec l'évolution du marché et rester à l'écoute des consommateurs en perte de repères. Que ce soit par la diversification des produits, la transformation numérique ou les partenariats stratégiques, les marques établies puisent dans leurs viviers de ressources pour rester innovantes. L'exemple de la Covid-19 est représentatif de la manière dont les acteurs clés de l'enseignement supérieur ont pu innover par l'adoption rapide des outils numériques pour l'apprentissage à distance et l'interaction de masse.

Contribuer activement aux politiques RSE

La recherche suggère que la résistance à la complexité des crises sociales et politiques passe par une écologie environnementale, économique et sociale renouvelée et un changement radical de conduite des affaires (Idowu et al., 2017). Dans ce contexte, les marques établies se trouvent devant une opportunité unique de manifester leur engagement envers la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de contribuer positivement à la société. En mettant en œuvre des initiatives philanthropiques, des programmes de sensibilisation communautaire et des pratiques marketing durables, ces marques mobilisent leur influence et leurs ressources pour impacter significativement les communautés avec lesquelles elles interagissent. Cet impact est d'autant plus important que, lorsqu'une crise frappe, les États et les gouvernements ont tendance à se retirer des engagements environnementaux, souvent dans l'idée (fausse) que cela peut apaiser les tensions sociales. Moins affectées par les changements politiques, les entreprises qui ont investi de manière significative dans la transformation de leurs modèles d'affaires à long terme sont en position de changer durablement les pratiques. (Corral-Verdugo et al., 2009). Par exemple, au cours du mandat présidentiel de M. Trump de 2016 à 2020, qui a mené à l'annulation de nombreuses lois axées sur la durabilité, certaines marques établies ont renforcé leur engagement envers la durabilité. Ainsi, Patagonia a ainsi versé à des œuvres

caritatives les 10 millions de dollars économisés grâce aux réductions d'impôts et Starbucks s'est engagé à embaucher 10 000 réfugiés en réaction aux changements de politique migratoire.

Prendre position sur des enjeux politiques

Les marques établies exercent souvent une influence au sein de leurs industries respectives et au-delà. En période d'instabilité, cette influence peut aller jusqu'à définir les tendances du marché, les comportements des consommateurs et le discours public. En prenant une position proactive sur des questions clés, en plaidant pour un changement positif et en montrant l'exemple, les marques établies peuvent entraîner une action collective, inspirer l'innovation et catalyser la résilience sociétale (Sibai et al., 2021). Par exemple, Starbucks a démontré son engagement envers l'inclusion LGBTQIA2+ à travers des initiatives telles que des soins de santé inclusifs aux États-Unis, le support juridique au Brésil et son plaidoyer d'entreprise pour l'égalité matrimoniale aux États-Unis. L'Oréal Paris combat activement le harcèlement de rue avec son programme "Stand Up", en partenariat avec l'ONG Right to Be, pour former près d'un million de personnes dans 41 pays sur la manière sécuritaire d'intervenir dans des situations de harcèlement de rue (le nombre total de personnes à former étant de 1,5 million). Ces efforts illustrent comment les marques établies peuvent utiliser leur influence pour favoriser le changement sociétal et renforcer l'engagement des consommateurs dans les enjeux de bien-être public

Les spécificités des marques de luxe en temps de crise

Alors que les produits de luxe peuvent sembler associés à des besoins superficiels, et donc perçus comme incongruents avec les difficultés et les sacrifices induits par les crises politiques et sociales, la recherche montre que les marques de luxe sont particulièrement bien positionnées pour jouer un rôle crucial en temps d'incertitude.

Incarner la résilience à travers le prestige

En période de bouleversements, les marques de luxe peuvent incarner la résilience. En effet, les individus en quête de confort et de stabilité peuvent se tourner vers des valeurs refuge à travers la possession d'objets de luxe. Posséder des produits de luxe peut fournir un sentiment de statut et de sécurité, réaffirmant l'identité et le statut social. Que ce soit à travers la mode, la beauté ou les offres *lifestyle*, les marques de luxe peuvent continuer à attirer les consommateurs en quête de stabilité par le biais de l'auto-gratification (Rosier, 2011). L'effet rouge à lèvres est un exemple frappant : en période de difficultés, les consommateurs s'offrent souvent de petits luxes plus abordables. Ce comportement, communément appelé *mood boost* permet une échappatoire gratifiante, offrant à la fois une indulgence personnelle et un renforcement de la confiance en soi. Ainsi, les marques de luxe fournissent un confort psychologique pendant les périodes difficiles.

Préserver le patrimoine culturel

Les marques de luxe entretiennent historiquement des liens profonds avec le patrimoine culturel et l'artisanat, qui peuvent être particulièrement valorisés en période d'instabilité (Cooper et al., 2015). Dans les régions affectées par les conflits, les marques de luxe peuvent jouer un rôle dans la préservation des compétences artisanales traditionnelles et le soutien aux communautés locales.

Fournir un soutien humanitaire et philanthropique

Les marques de luxe se montrent capables de mobiliser leurs ressources et leur influence pour soutenir les efforts humanitaires lors de crises (Sipilä et al., 2021). Que ce soit à travers des dons directs, des campagnes de financement, ou des partenariats avec des organisations d'aide internationale d'urgence, les marques de luxe peuvent avoir un impact significatif sur les communautés en péril. Par exemple, en 2022, Kering a effectué un don important à l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) en vue de soutenir l'Ukraine. Cette contribution a suivi diverses actions entreprises directement par ses Maisons pour aider les communautés locales touchées par le conflit. En démontrant un engagement envers la responsabilité sociale et la philanthropie, les marques de luxe peuvent aider à soulager la souffrance et contribuer aux initiatives de construction de la paix. Autre exemple, lors de la pandémie de Covid-19, les marques de luxe ont participé à l'effort de lutte collectif, LVMH, Balenciaga, Gucci, et Prada jouant un rôle clé dans la production de masques pour les hôpitaux.

Affirmer un pouvoir diplomatique par le soft power

Les marques de luxe peuvent également servir de vecteurs pour des initiatives de *soft power* lors de conflits ou de crises (Rose, 2016). À travers des programmes d'échange culturel, des collaborations internationales, et des ambassadrices/ambassadeurs de marque, les marques de luxe peuvent favoriser le dialogue et la compréhension entre les nations. Les marques de luxe peuvent utiliser leur influence culturelle et commerciale pour soutenir des initiatives diplomatiques et de *soft power*. Par exemple, la haute couture française, historiquement mise en valeur comme un outil de diplomatie commerciale basée sur le prestige, a contribué à façonner l'image internationale de la France. Ainsi, en transcendant les frontières politiques et en promouvant des valeurs partagées, les marques de luxe contribuent à construire des ponts et à favoriser les actions de bonne volonté. Par exemple, Tory Burch et le PDG de la marque éponyme, Pierre-Yves Roussel, se sont engagés à verser conjointement 250 000 dollars de fonds personnels et de l'entreprise pour soutenir les efforts humanitaires au Moyen-Orient par des dons au Comité international de la Croix-Rouge et à l'Alliance pour la paix au Moyen-Orient (ALLMEP).

Conclusion

Les marques établies, et de surcroît, les marques de luxe, peuvent jouer un rôle de premier plan en période de turbulences. En contribuant à la confiance et de stabilité, en impulsant l'innovation et l'impact sociétal, en offrant des symboles de prestige et de résilience et du soutien humanitaire et culturel, ces marques servent de piliers de résilience au milieu de l'incertitude. Elles inspirent la confiance des consommateurs en œuvrant pour rétablir la stabilité du marché et la résilience sociétale. Enfin, ces marques peuvent tirer des bénéfices significatifs de l'exercice de ce rôle : elles obtiennent un avantage concurrentiel même en période de récession économique ou de volatilité du marché, tout en instaurant un climat de confiance qui soutient l'activité économique. De ces observations découle un nouvel agenda de recherche sur les modèles et pratiques marketing, non seulement pour les marques bien établies mais également pour celles qui aspirent à se forger une crédibilité et une notoriété.

Références

- Campbell, M. C., Inman, J. J., Kirmani, A., & Price, L. L. (2020). In times of trouble: A framework for understanding consumers' responses to threats. *Journal of consumer research*, 47(3), 311-326.
- Chung, T. S., & Low, A. (2017). The impact of investor impatience and environmental turbulence on myopic marketing management and stock performance. *International Journal of Research in Marketing*, 34(3), 660-677.
- Cooper, H., Miller, D., & Merrilees, B. (2015). Restoring luxury corporate heritage brands: From crisis to ascendancy. *Journal of Brand Management*, 22, 448-466.
- Corral-Verdugo, V., Bonnes, M., Tapia-Fonllem, C., Fraijo-Sing, B., Frías-Armenta, M., & Carrus, G. (2009). Correlates of pro-sustainability orientation: The affinity towards diversity. *Journal of environmental psychology*, 29(1), 34-43.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of business Research*, 116, 199-208.
- Idowu, S. O., Vertigans, S., & Burlea Schiopoiu, A. (2017). *Corporate social responsibility in times of crisis*. Springer: Cham, Switzerland.
- Muthukrishnan, A. V., Wathieu, L., & Xu, A. J. (2009). Ambiguity aversion and the preference for established brands. *Management Science*, 55(12), 1933-1941.
- Rego, L., Brady, M., Leone, R., Roberts, J., Srivastava, C., & Srivastava, R. (2022). Brand response to environmental turbulence: A framework and propositions for resistance, recovery and reinvention. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 583-602.
- Rose, A. K. (2016). Like me, buy me: The effect of soft power on exports. *Economics & Politics*, 28(2), 216-232.
- Rosier, E. R. (2011). Marketing strategy in a turbulent environment. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 413-419.
- Sibai, O., Mimoun, L., & Boukis, A. (2021). Authenticating brand activism: Negotiating the boundaries of free speech to make a change. *Psychology & Marketing*, 38(10), 1651-1669.
- Sipilä, J., Alavi, S., Edinger-Schons, L. M., Dörfer, S., & Schmitz, C. (2021). Corporate social responsibility in luxury contexts: potential pitfalls and how to overcome them. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 280-303.
- Smit, E., Bronner, F., & Tolboom, M. (2007). Brand relationship quality and its value for personal contact. *Journal of Business Research*, 60(6), 627-633.
- Tian, K., & Belk, R. (2006). Consumption and the meaning of life. In *Research in consumer behavior* (pp. 249-274). Emerald Group Publishing Limited.
- Wernli, D., Böttcher, L., Vanackere, F., Kaspiarovich, Y., Masood, M., & Levrat, N. (2023). Understanding and governing global systemic crises in the 21st century: a complexity perspective. *Global Policy*, 14(2), 207-228.